



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم محاسبة ومالية

التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تقييم جاهزية الادارة الجبائية للتحول الرقمي
دراسة حالة مديرية الضرائب -ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
نعيم عاشوري	لحكيري ريان	1
	بوشوشة آية	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بعلي حسني
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	نعيم عاشوري
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوركووة عبد المالك

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمان الرحيم

قال تعالى: ﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

سورة يونس الآية 10

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، الحمد والشكر لله عز وجل الذي يسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضله ها نحن اليوم ننظر إلى حلم طال انتظاره وقد أصبح واقعا ونفتخر به.

بعد شكر المولى عز وجل على فضله ونعمه التي من بها علينا، نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى:

الأستاذ المشرف "عاشوري نعيم" على ما قدمه لنا من توجيه ونصائح في إنجاز وإثراء هذه المذكرة

ونوجه شكرنا وتقديرنا أيضا إلى موظفي قطاع الضرائب الذين قدموا لنا ידי العون والمساعدة اللازمة لإتمام هذه المذكرة.

والشكر الجزيل لكل من ساهم في مساعدتنا في إعداد هذا الموضوع سواء من قريب أو من بعيد إلى كل هؤلاء تحية وتقدير واحترام.

آية ... ريان



إهداء

بعد رحلة علمية مليئة بالتحديات والجهد المتواصل، أحمد الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والذي لم يكن ليرى النور لولا التوكل عليه، ثم الصبر والمثابرة، والدعم الذي حظيت به من أشخاص كان لهم الفضل الكبير في هذا الإنجاز.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري للأستاذ المشرف الكريم عاشوري نعيم، الذي رافقنا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، وكان دعمه سبباً في بلوغ هذا العمل صورته النهائية.

إلى من كانت الحضن الدافئ، والدعاء الصادق، والسند الثابت في كل مراحل حياتي... إلى أُمي الحبيبة، شمعة عمري، أقدم لك هذا العمل عربون حب ووفاء، جزاك الله عني كل خير

. إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله، الذي غادر الدنيا لكن أثره الطيب في حياتي ما زال حيّاً في قلبي وعقلي. رحمك الله وجعل الجنة دارك ومستقرّك.

إلى إخوتي الذكور، الذين كانوا لي دوماً سنداً ووعوئاً في طريق العلم والحياة.

إلى أختي الوحيدة، نبع الحنان والرفقة، صاحبة القلب الكبير، ورفيقة الدرب... لك مني كل الشكر والعرفان، فقد كنتِ دوماً إلى جانبي في لحظات التعب قبل الفرح.

إلى خالاتي وجدي العزيز، الذين كانوا الحاضن الحقيقي لمسيرتي، وساهموا في دعمي وتشجيعي، أنتم سبب من أسباب هذا النجاح، ولن أنسى جميلكم ما حييت.

إلى أخواي، الذين لم يخلوا عليّ بالدعم والمساندة، شكراً لكم من القلب.

إلى صديقتي المقربة هديل، روح الوفاء والإخلاص، من كانت دائماً إلى

جانبي، تشاركني كل لحظاتي، وتمنحني القوة حين أضعف... كل
كلمات

الشكر لا تفيكِ حقك، دمتِ زهرةً في بستان حياتي.

وإلى صديقتاتي العزيزات، اللاتي كنّ لي رفقة خير، وضحكة صافية، ودعمًا

متواصلًا...

شكراً لكن جميعاً من أعماق قلبي.

آية



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقني ويسّر لي سبل النجاح، وبلغني هذه المرحلة من حياتي العلمية. إلى أمي الحبيبة، نبض قلبي، وسندي في الحياة... لك وحدك يا من كنت لي الأم والأب معاً، يا من رافقتني في كل خطوة، دعمتني دون شرط، وكنت الحاضن الدافئ في كل الأوقات... هذا العمل ثمرة من ثمار تعبك ودعائك، فلك مني كل الحب والامتنان.

إلى روح والدي الغالي، الذي أفخر بحمل اسمه... رحمك الله وأسكنك فسيح جناته، سيبقى اسمي بك مرفوعاً، وذكرك حيّة في قلبي ما حييت.

إلى إخوتي الأعزاء: خالد، عبدو، حسين، محمد، وعبدالله... كنتم جميعاً العوض الجميل كنتم السند والدعم الحقيقي لي في كل لحظة. شكراً لكم من القلب، فبكم شعرت بالقوة والاطمئنان.

إلى خيّاتي، رفيقات روحي: زينب وبسملة... كنتما الضوء في عتمة الأيام، والضحكة في تعب اللحظات. محبتكما تسكنني، ودعمكما كان بلسماً لروح

ي. إلى صديقتي العزيزة رحاب وراضية... شكراً من القلب على دعمكما وتشجيعكما لي

وأخيراً، إلى كل من وقف إلى جانبي، بكلمة طيبة، بدعاء صادق، أو بدعم معنوي... أهديكم هذا العمل عربون شكر ووفاء، فلكم جميعاً مني خالص التقدير والامتنان.

ريان



فهرس المحتويات

إهداء	
فهرس المحتويات	
ملخص	
مقدمة	أ
الفصل الأول: عصرنة الادارة الجبائية في الجزائر	6
المبحث الأول: ماهية الإدارة الجبائية	8
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الجبائية	8
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الجبائية	9
المطلب الثالث: مهام الادارة الجبائية	10
المبحث الثاني: عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر	11
المطلب الأول: دواعي العصرنة	11
المبحث الثالث: مضمون عصرنة الإدارة الجبائية	13
المطلب الأول: اصلاح هياكل الإدارة الجبائية:	13
المطلب الثاني: إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الإدارة الجبائية	14
الفصل الثاني: التحول الرقمي للإدارة الجبائية	16
المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	17
المطلب الأول: مفهوم الرقمنة	17
المطلب الثاني: خصائص واهداف الرقمنة	18
المطلب الثالث: نماذج ومبادئ الرقمنة	19
المبحث الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية	23
المطلب الاول: تعريف الرقمنة الجبائية وخصائصها	23
المطلب الثاني: اهداف الرقمنة الجبائية	24

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: إجراءات التحول من الإدارة الجبائية التقليدية الى الإدارة الجبائية الالكترونية	
25..... (الرقمية):	
27..... المبحث الثالث: نموذج نضج التحول الرقمي	
27..... المطلب الأول: مستويات النضج	
28..... المطلب الثاني: مخطط نموذج النضج التحول الرقمي	
28..... المطلب الثالث: استخدام نموذج التحول الرقمي	
0 الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحول الرقمي	
31..... المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية ميلة	
31..... المطلب الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب	
31..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ميلة:	
32..... المطلب الثالث: مهام مديرية الضرائب لولاية ميلة	
37..... المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
37..... المطلب الأول: الإجراءات الأولية:	
38..... المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة وأدوات جمع البيانات	
40..... المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	
43..... المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
43..... المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة	
45..... المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة	
48..... المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	
52 خاتمة	
55 قائمة المصادر والمراجع	

ملخص

يُعد التحول الرقمي أحد أهم التغيرات الإستراتيجية التي تشهدها الإدارات العمومية في العصر الحديث، وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف مع بيئة رقمية جديدة. وتُعتبر الإدارة الجبائية من أبرز القطاعات التي يُنتظر منها الاستفادة من هذا التحول من أجل تحسين الأداء، تبسيط الإجراءات، وزيادة الشفافية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لتوضيح مفاهيم التحول الرقمي والإدارة الجبائية، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال تطبيقه على مديرية الضرائب لولاية ميله، وذلك باستخدام استبيان وُجّه إلى 68 موظفًا لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS الإصدار 22).

أظهرت النتائج وجود وعي متزايد لدى موظفي الإدارة الجبائية بأهمية التحول الرقمي، كما بينت أن هذا التحول يُسهم بشكل فعّال في تحسين الكفاءة وتسهيل العمليات الجبائية، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، التكوين، والدعم الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الجبائية، التحول الرقمي، الرقمنة، عمليات الإدارة الجبائية.

Summary :

Digital transformation is considered one of the most significant strategic changes occurring in public administrations in the modern era. This shift is driven by rapid technological advancements that have compelled institutions to adapt to a new digital environment. The tax administration is among the most prominent sectors expected to benefit from this transformation in order to enhance performance, simplify procedures, and increase transparency.

This study adopted a descriptive and analytical approach in its theoretical part to clarify the concepts of digital transformation and tax administration. A case study method was applied to the Tax Directorate of Mila Province, using a questionnaire distributed to 68 employees to collect data, which was then analyzed using the statistical software SPSS (version 22).

The results showed a growing awareness among tax administration employees of the importance of digital transformation. They also indicated that this transformation contributes effectively to improving efficiency and facilitating tax processes, despite the presence of some challenges related to infrastructure, training, and administrative support.

Keywords: Tax administration, digitalization, digital transformation, tax administration processes.

مقدمة

عرف العالم في السنوات الاخيرة تطورات هامة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث شهد قفزة نوعية في مجال الرقمنة واستخدام الذكاء الاصطناعي وانترنت. وقد دفعت هذه التطورات العديد من الدول، ومن بينها الجزائر، إلى السعي الاستغلال هذه التقنيات خاصة في مجال التسيير العمومي. ومن بين القطاعات التي سعت الجزائر إلى عصرنتها وتحسين خدماتها نجد الادارة الجبائية، التي شهدت منذ عام 1992 عدةً إلى إصلاحات بدأت بسن مجموعة من القوانين الجديدة وصولا الى رقمنة الادارة الجبائية بالجزائر والذي يمثل فرصة كبيرة لتحسين الفعالية والشفافية في النظام الضريبي، الا أن تحقيق ذلك يتطلب مواجهة جدية لمجموعة من التحديات واتخاذ حزمة من الاجراءات اللازمة لضمان نجاح عملية الرقمنة بشكل يسمح للإدارة الجبائية من أن تلعب دورها الكامل في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والوصول إلى مستويات متقدمة من الشفافية و الفعالية في تسيير وإدارة الملفات الجبائية للمكلفين.

فبفضل التحول الرقمي، يمكن للمكلفين بالضريبة في كامل تراب الجمهورية الوصول إلى مختلف الخدمات الضريبية بسهولة وسرعة دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية. كما تتيح الرقمنة تتبع العمليات الضريبية بشكل أفضل، مما يقلل من الفساد ويعزز الثقة بين المواطن والادارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي في الادارة الجبائية يمكن أن يسهم في تحسين طرق جمع وتحليل البيانات الضريبية، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، كما يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في الكشف عن انماط غير الطبيعية والاحتيالية في التصريحات الضريبية، مما يعزز من كفاءة وشفافية النظام الضريبي في الجزائر.

ومع ذلك، فإن التحول الرقمي الادارة الضريبية لا يخلو من التحديات لعل من أهمها ضعف البنية التحتية للإنترنت والذي يشكل عقبة رئيسية أمام تحقيق الرقمنة الكاملة وهو ما يحتم على الحكومة الجزائرية الاستثمار في تحسين شبكات الانترنت وتوفير الوصول إلى الانترنت عالي السرعة في جميع أنحاء البلاد لضمان استفادة جميع المكلفين بالضريبة من الخدمات الرقمية.

إضافة الى ذلك، فإن التأمين البيانات وحمايتها من الهجمات السيبرانية يمثل تحديا كبيرا يحتم على الدولة تطوير استراتيجيات قوية للأمن السيبراني وتوفير التدريب اللازم للمكلفين بالضريبة لضمان حماية المعلومات الحساسة، كما يجب عليها تعزيز التشريعات المتعلقة بحماية البيانات لضمان أن تكون المعلومات الشخصية للمكلفين بالضريبة في أمان.

1. إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية كما يلي:

- ما مدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية سميلة-للتحول الرقمي وفق نموذج النضج للتحول الرقمي؟

2. التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان التحول الرقمي ساهم في تحقيق الفعالية في الإدارة الجبائية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على اعتماد الإدارة الجبائية لبرامج التحول الرقمي لتسيير ملفاتها الجبائية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود تواصل مابين أعوان الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة عن طريق منصة رقمية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام الجبائية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.

3. فرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان التحول الرقمي ساهم على تحقيق الفعالية في الإدارة الجبائية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على اعتماد الإدارة الجبائية لبرامج التحول الرقمي لتسيير ملفاتها الجبائية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود تواصل مابين أعوان الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة عن طريق منصة رقمية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام الجبائية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على مدى استعداد الإدارة الجبائية لمواكبة التحول الرقمي التي تساعد متخذي القرارات على وضع تصور علمي لتحسين البنية التحتية والتكوين والتسيير

في ظل التحول الرقمي، كذلك تقديم قاعدة بيانات أولية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية أوسع نطاقا.

5. اهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد مستوى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي من خلال تحليل محاور تنظيمية وتقنية؛
- تحليل مدى توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة لتطبيق نظام رقمي فعال؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم وتسريع عملية التحول الرقمي في الإدارة الجبائية.

6. أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب منها:

الأسباب الذاتية: وتمثلت في:

- الاهتمام الشخصي بمجال الإدارة والرقمنة خصوصا في القطاع العمومي؛
- ارتباط موضوع البحث بتخصصنا-محاسبة ومالية-والرغبة في محاولة الربط بين الواقع العلمي بالواقع الأكاديمي فيما يتعلق برقمنة الإدارة الجبائية.

الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات الميدانية حول جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في السياق الجزائري، ما يمنح للدراسة طابعا جديدا وازدادة علمية؛
- الطموح من اجل اثراء المكتبة الجامعية بمعلومات حول الموضوع والطموح لجعله مرجعا للأبحاث المستقبلية؛
- إعطاء نظرة عامة على مدى تطبيق الرقمنة في مصالح الإدارة الجبائية.

7. منهج الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي وذلك من خلال تحليل المعطيات النظرية والميدانية المتعلقة بمدى استعداد هذه الإدارة لتبني التكنولوجيات الرقمية وهذا ما يتوافق مع

طبيعة الدراسة، تم القيام بالدراسة الميدانية تجسيدا لكل ما تم وصف على ارض الواقع بهدف التحليل واستخلاص أهم الملاحظات والنتائج.

8. هيكل الدراسة:

من اجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع اعتمدنا على تقسيم موضوع البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي وتسبقهم مقدمة، وكان مضمونهما حول ما يلي:

- **الفصل الأول:** وهو بعنوان: "عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر" يتناول هذا الفصل الإطار العام للإدارة الجبائية من حيث تعريفها، أهدافها ووظائفها، ثم يستعرض دوافع الإصلاح والعصرنة التي مست هذا القطاع، في ظل التحولات الاقتصادية والضغوط المؤسسية، لينتهي بعرض مضمون جهود العصرنة من حيث تحديث الهياكل، ادخال الوسائل التقنية، وتحسين الخدمات وذلك تمهيدا للانتقال حول الرقمنة.

- **الفصل الثاني:** وهو بعنوان: "التحول الرقمي للإدارة الجبائية" يتناول هذا الفصل تسليط الضوء على التحول الرقمي باعتباره مرحلة متقدمة في تحديث الإدارة الجبائية. حيث يتم أولا تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والتطور الرقمي وأهدافه في تحسين الأداء الإداري، كما تطرقنا الى واقع رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر وإجراءات التحول الرقمي في الإدارة الجبائية، وفي الأخير تم عرض نموذج نضج التحول الرقمي كأداة لقياس مدى استعداد الإدارة الجبائية للانتقال الرقمي.

- **الفصل الثالث:** وهو بعنوان: "دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية -ميلة- للتحول الرقمي" يتناول هذا الفصل تقديم عام لمديرية الضرائب ميلية، حيث قمنا أولا بالتعريف على مراحل تطويرها وتطوير تعدادها، ثم تطرقنا الى إجراءات منهجية الدراسة من خلال اعداد نموذج افتراضي للدراسة وقمنا بتحليله.

في نهاية هذا البحث، تم اعداد خاتمة مرفقة بنتائج حول جوهر الإشكالية، كما تضمنت العديد من الاقتراحات التي قد تساهم في تقديم حلول للإشكاليات القائمة في رقمنة الإدارة الجبائية.

9. صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا عند استخدام إدارة الضرائب لولاية ميلية للرقمنة بشكل كامل؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا؛
- ضيق الوقت في انجاز هذه الدراسة.

الفصل الأول: عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر

الفصل الأول: عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر

تمهيد:

تعتبر عصرنة الإدارة الجبائية خطوة أساسية لمواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية التي عرفها العالم خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت الإدارة الجبائية مطالبة بتبني أساليب حديثة لتحسين أدائها ورفع كفاءتها قبل الانتقال الى مرحلة التحول الرقمي.

وتتمثل عملية العصرنة في مجموعة من الإصلاحات التنظيمية والاجرائية التي تهدف الى تحديث طرق العمل، تبسيط الإجراءات، تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة، وتحقيق مستوى عالي من الفعالية الشفافية.

وفي هذا الإطار، تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الجبائية

المبحث الثاني: دواعي عصرنة الإدارة الجبائية

المبحث الثالث: مضمون عصرنة الإدارة الجبائية

الفصل الأول: عصرنة الادارة الجبائية في الجزائر

المبحث الأول: ماهية الإدارة الجبائية

الإدارة الجبائية كأي سلطة إدارية حكومية، تقوم على أسس إدارية علمية للقيام بمجموعة المهام والوظائف الملقاة على عاتق أي سلطة وهي التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الجبائية

تختص الإدارة الضريبية بتطبيق القوانين الضريبية وتنفيذها على أكمل وجه، حماية لحقوق كل من الخزينة العامة والمكلف وتعمل على تطوير

الإدارة الضريبية هي "مزيج من العناصر الإدارية والقانونية والمالية، وهي فرع من فروع الإدارة المالية والتي هي بدورها جزء من الإدارة الحكومية (الإدارة العامة) تحتوي على نفس الوظائف الإدارية الرئيسية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة، حيث تمثل الجهة المسؤولة عن تحديد الأوعية الضريبية المفروضة وتحصيل وجباية الضرائب، ويقع على عاتقها تطبيق القوانين من المشروع الضريبي، وكذلك تقديم التفسيرات لتسهيل تطبيقها علميا، وتتأثر هذه الإدارة بظروف وبيئة المجتمع الذي تعمل فيه".¹

يمكن تعريف الإدارة الضريبية بأنها "الجهاز الفني الذي يتمتع بالشرعية القانونية والذي يتحمل مسؤولية تنفيذ التشريع الضريبي ويعمل كهمزة وصل بين المكلفين بالضريبة والنظام الضريبي، وتعتبر الإدارة الضريبية عامل أساسي ومحرك للإصلاح الجبائي، إذا أنها هي التي سوف تقوم بتطبيق أهداف السياسة الضريبية ما لم تتوفر الإدارة الضريبية بدرجة عالية من الكفاءة".³²

ومنه نستنتج أن الإدارة الضريبية هي "الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق التشريع الضريبي الذي يتولى عملية فرض الضريبة على المكلفين وتحصيلها وحماية حقوق الدولة والمكلفين على حد سواء من خلال السلطة التي منحها لها القانون".

يتمثل الهدف الرئيسي للإدارة الضريبة في جمع الإيرادات الضريبية بكفاءة وفعالية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي على السلطات الضريبية أن تركز على تشجيع مستويات عالية من الامتثال الطوعي وتقليل

¹ فضيلة خير إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر مركز الضرائب لروبية نموذجاً، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بومرداس(الجزائر)، المجلد:5 العدد:2 السنة:2022 ص617

² عباد سهام الإدارة الضريبية في الجزائر بين الواقع ومتطلبات التفعيل، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المجلد 04، العدد 01، (2022)، ص61

الفصل الأول: عصرنة الادارة الجبائية في الجزائر

تكاليف الالتزام الضريبي، فدافعوا الضرائب يلتزمون بالقوانين الضريبية عندما يلتزمون بتقديم إخطار بدء مزاوله النشاط، وحفظ وتقديم المعلومات الضريبية المطلوبة و التصريح بمعلومات كاملة و دقيقة ودفع المستحقات الضريبية في الوقت المحدد والفشل في الوفاء بهذه الالتزامات من شأنه أن يخلق مخاطر عدم الالتزام للإدارة الضريبية.¹

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الجبائية

تلعب الإدارة الجبائية دورا محوريا في المنظومة المالية للدولة، من خلال قيامها بعدة وظائف تهدف الى ضمان تطبيق فعال للسياسات الضريبية. وتعد هذه الوظائف ضرورية لتحقيق العدالة الجبائية وزيادة مردودية الجبائية، من بين وظائف الإدارة الضريبية نجد:

التخطيط: يسمى أيضا التخطيط الضريبي ويعد أولى الوظائف التي تقع على عاتق الادارة الضريبية وعملية اتخاذ القرارات قبل البدء العمل المطلوب، ويتم التخطيط الضريبي من خلال تحليل الأوضاع القائمة والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية لتحديد الأهداف الواجب تحقيقها ورسم السياسات والخطط على ضوءها لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتنسيق الأنشطة.

التنظيم: وهو عملية حصر للمهام الموكلة للإدارة الضريبية وتشكيل الهيكل التنظيمي مع اختيار أفراد الإدارة ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم على الوجه الأمثل.

التوجيه: ويتضمن التوجيه إعداد النماذج المتعلقة بكافة العمليات الإدارية الضريبية وإصدار التعليمات المتعلقة بها، ثم إيصال كل هذه التوجيهات للمسؤولين وترغيبهم في العمل بها الإشراف على تطبيقها قصد ضمان تضافر الجهود وتوحيد المعاملة بين فروع الإدارة الضريبية.

الرقابة: تسمح الرقابة في مجال الإدارة الضريبية بتقييم انجازات الإدارة وتحديد العقوبات التي عرقلت تحقيق أهداف التخطيط الضريبي والعمل على تجنبها واكتشاف الأخطاء الانحرافات قصد تحليلها ومعالجتها بشكل يضمن عدم تكرارها في المستقبل.²

¹ رواية محمد – البشير عبد الكريم، التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر في الإدارة الضريبية مجلة حقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 31(1) جامعة زيان عاشور الجلفة 2007، ص193
² عباد سهام مرجع سابق ص، ص 61 62

الفصل الأول: عصرنة الادارة الجبائية في الجزائر

المطلب الثالث: مهام الادارة الجبائية

تقوم الإدارة الجبائية بعدة مهام منها¹:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتوعيتهم بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات؛
- الشفافية في تزويد لمكلفين بالمعلومات والجبائية ونشر التقارير والإحصاءات التطبيقية؛
- تحصيل الديون الضريبية من المكلفين؛
- تقدير غرامات الضريبية وغرامات التأخير؛
- إدارة الموارد البشرية الضريبية عن طريق تأهيلها وتوظيفها وتكوينها وفق الإجراءات المعتمدة في الإدارات العمومية؛
- القيام بالتحقيقات الضريبية في مجال مكافحة الغش الضريبي؛
- إدارة تكنولوجيا المعلومات الضرورية لعملها سواء بشكل مباشر أو من خلال اللجوء الى التعاقد مع أطراف خارجية؛
- القيام بالمراقبة الضريبية.

¹ بن عروس حمزة، بوعزة صبرين واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة-بومرداس، المجلد(10)، العدد(01)، سنة2020، ص26.

الفصل الأول: عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر

المبحث الثاني: عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر

تشكل عصرنة الهياكل عنصرا مهما بل مصيري من أجل إنجاح الإصلاحات الأخرى للإدارة الجبائية، بالفعل فمن الناحية التنظيمية أصبح في مقدور الإدارة الجبائية الجزائرية أن تتطور تدريجيا من تنظيم حسب نوع الضرائب إلى تنظيم حسب نوع الزبائن.

المطلب الأول: دواعي العصرنة

أولا: مفهوم العصرنة

عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر يهدف الى تغيير تنظيم هياكلها الإدارية وكيفية تغيير تسييرها، وهذا باتباع أسلوب جديد يعتمد بالدرجة الأولى على تجميع المهام في مصلحة واحدة، وتصنيف المكلفين بالضريبة حسب درجة أهميتهم، وكذا تسهيل الإجراءات الجبائية للمكلفين بالضريبة والرفع من مستوى الاستجابة الطوعية لديهم.¹

ثانيا: اهداف ودواعي العصرنة:

دواعي عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر يمكن عرض أهم دواعي العصرنة في النقاط التالية:

نقص الكفاءة والإمكانات البشرية: تعد الإدارة الجبائية من بين أضعف المصالح استقطاب للكفاءات، وحاملي الشهادات الجامعية، مما أثر سلبا على أدائها وهذا ما تحاول وزارة المالية تداركه في إطار برنامج عصرنة الإدارة الجبائية.

تدهور وضعية الهياكل ونقص الوسائل الإدارية: تعاني الإدارة الجبائية من تدهور حالة وهياكلها حيث أن النصف (1\2) منها تتراوح حالته بين المتوسط والسيئ، كما أن بعضها لا تعود ملكته الإدارة:

أ. الضرائب بل هي مستأجرة لدى الخواص، ومصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري، أو هيئات وإدارات أخرى.

ب. الفساد الإداري: إن انخفاض مستوى التكوين الأخلاقي لدى موظفي الإدارات العمومية، والإدارة الجبائية منهم، ينطوي على مخاطر تفوق في اثارها مخاطر انخفاض مستوى تأهيلهم وتكوينهم، فافتقار النزاهة والأمانة لدى هؤلاء الموظفين تجعل من الفساد الإداري عملية سهلة كما لا نخفى

¹ طلحة مختار، رحمانى أحمد، 2019، قياس أثر اصلاح هياكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(04)، العدد(03)، ص 136، 137

الفصل الأول: عصنة الادارة الجبائية في الجزائر

المشكلات التي يثيرها قيام موظفي الإدارة الجبائية، بإفشاء ما تتضمنه إقرارات ممولي الضرائب من اسرار تتعلق بأنشطتهم وارقام أعمالهم ودخولهم.¹

¹ المرجع السابق، ص136-137.

الفصل الأول: عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر

المبحث الثالث: مضمون عصرنة الإدارة الجبائية

المطلب الأول: اصلاح هياكل الإدارة الجبائية:

لقد تم استحداث هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية للإدارة الجبائية تمثلت في:

أ. مديرية كبريات المؤسسات DGE:

تم انشاء كبريات المؤسسات على مستوى الجزائر العاصمة كخطوة أولى نحو الانتقال من الهيكل التنظيمي القديم والانتقال للنظام الجديد الذي يعوض نظام الاختصاص الإقليمي بالاختصاص النوعي، استجابة الانشغالات المكلفين بالضريبة الخاصة بتحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم وتبسيط الإجراءات الإدارية ووضع جهاز متكامل للتسيير المعلوماتي بالضريبة.

ويندرج مسار مديرية كبريات المؤسسات بموجب المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002 في إطار البرنامج الشامل لتحديث الإدارة الجبائية سواء من الناحية التنظيمية او العلمية، وهي تهتم بتسيير الملفات الجبائية التي يفوق رقم أعمالها 100 مليون دينار جزائري.¹

ت. مركز الضرائب CDI:

تم إنشاؤه بموجب قانون المالية لسنة 2003 لاسيما المواد 31 - 32 حيث يختص بتسيير ملفات المكلفين الخاضعين حسب النظام الحقيقي الذي لا يقل رقم أعمالهم عن 15.000.000.00 مليون دج.

الهدف من انشاء هذا المركز هو: ²

- تخفيض عدد المصالح القاعدية؛
- توحيد وتجميع المعاملات الضريبية لنفس المكلف في ملف واحد؛
- استغلال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال لتسهيل عملية التواصل مع المكلفين بالضريبة؛
- انشاء مصلحة الاعلام والاتصال لتسهيل وتبسيط الإجراءات الجبائية للمكلفين بالضريبة وتحسين العلاقة معهم.

¹ أحسن، زكي، عماري، سمير، جوان 2020، واقع وافاق عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر، مجلة ارساد الدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد(03)، العدد(01)، ص 25 26

² طلحة مختار، رحمانى، مرجع سابق ذكره، ص 137

الفصل الأول: عصرنة الادارة الجبائية في الجزائر

ث. المركز الجوازي للضرائب CPI:

يمثل انشاء المركز الجوازي للضرائب المرحلة النهائية لعملية تحديث واسعة للإدارة الجبائية وواجهة جديدة لها التي تثبت مهمة أساسية لضمان أحسن نوعية خدمة للمكلفين بالضريبة من خلال تبسيط وتنسيق وتحديث الإجراءات¹. وهو مكلف بتسيير الملفات الجبائية التي يقل رقم أعمالهم السنوي عن 15.000.000.00 دج، يختص هذا المركز بتسيير ملفات المكلفين بالضريبة التابعين للنظام الجزافي ويمثلون 05 بالمئة من الإيرادات الجبائية.

المطلب الثاني: إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الإدارة الجبائية

يعتبر إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على مستوى الإدارة الجبائية مرحلة هامة في مواصلة برنامج العصرنة، وهي تتطلب تكيف التشريع الجبائي من اجل التوجه نحو تقنيات غير مادية وتأطير التسيير الالكتروني للعمليات الجبائية².

وبالفعل قامت المديرية العامة للضرائب في إطار برنامج التحديث بالتعاقد مع شركة اسبانية SITEMASINDRA قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي SAP، الذي يشكل أحد الركائز الأساسية لعصرنة الإدارة الجبائية³.

إن تطبيق هذا النظام المعلوماتي على مستوى مصالح المديرية العامة للضرائب يهدف الى تحقيق النجاعة من خلال:

- المساهمة في تخفيض الحصص التي تمثل مستحقات ضريبية للإدارة الجبائية لدى المكلف بالضريبة والتي يصعب تحصيلها وبالتالي زيادة معدلات التحصيل الضريبي والحد من مشكل انعدام الثقافة الجبائية التي تعاني منه الإدارة الجبائية؛
- الالمام الشامل بالمكلفين بالضريبة كل حسب وضعيته الخاصة او خصوصياته؛
- تعزيز الثقافة الجبائية لدى المكلفين بالضريبة من خلال اعتماد تقنية التحصيل الالكتروني؛
- التكفل السريع بانشغالات المجتمع الضريبي سواء تعلق الامر منها بالانشغالات الجبائية او الانشغالات الخاصة بحسن الاستقبال وتحسين نوعية الخدمة العمومية على مستوى الإدارة الجبائية؛
- المعالجة السريعة والفعالة للكم الهائل من التصريحات الجبائية للمكلفين بالضريبة وفي آن واحد؛

¹ La lettre de DGI. (2013). Le centre proximité des impôts pour une meilleur prise en charge des petits contribuables, bulletin d'information de la DGI N° 71. P01.

² La lette de la DGI. (2014).séminaire sur le système d'information- vers une administration électronique ; bulletin d'information de la DGI N°73 ; p04.

³ La lette de la DGI ; même référence ;p02.

الفصل الأول: عصنة الادارة الجبائية في الجزائر

- سهولة وسرعة التعرف واكتشاف المكلفين بالضريبة الذين يثب ارتكابهم للغش والتهرب الضريبي والذين يخلون بالتزاماتهم الجبائية.

الفصل الثاني: التحول الرقمي للإدارة الجبائية

الفصل الثاني: التحول الرقمي للإدارة الجبائية

تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورا هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى الى بروز الرقمنة كأحد أبرز التحولات المؤثرة على مختلف القطاعات، بما فيها القطاع الإداري الجبائي. فقد أصبحت الرقمنة عنصرا أساسيا لدعم عمليات التسيير، تحسين الخدمات، وزيادة فعالية الأداء المؤسسي، مما جعل منها محورا رئيسا في جهود تحديث وعصرنة الإدارة الجبائية.

وانطلاقا من أهمية الرقمنة في تسريع وتيرة التحول الرقمي للإدارة الجبائية، نسعى في هذا الفصل الى شرح المفاهيم الأساسية للرقمنة دورها ومكانتها في تطوير الإدارة الجبائية، مع تسليط الضوء على نماذج النضج الرقمي التي تمثل أدوات لقياس مدى تقدم المؤسسات في هذا المجال.

وفي هذا الإطار، تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة.

المبحث الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية.

المبحث الثالث: نموذج النضج للتحول الرقمي

المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

يُعدّ موضوع الرقمنة في الوقت الحالي من المواضيع ذات الأهمية البالغة في جميع المجالات، حيث لم يعد مجرد انتقال من نظام تقليدي إلى نظام عصري حديث قائم على التكنولوجيا المتطورة وتوفير أجهزة وبرامج مختلفة، بل أصبح عنصراً أساسياً في تطوير الأداء وتحسين الكفاءة وجودة الخدمات في مختلف القطاعات.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

عرفت الرقمنة على أنها "عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها وتمثيل محتوى النص المرقمة".

- **قد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق:** على أنها "عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية. فالرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور، أو بيانات نصية، أو ملف صوتي أو أي شكل آخر".
- **حسب تعريف تايلور:** "الرقمنة تمثل الفرق بين البتات و هي كل ما ليس له لون، أو حجم أو وزن و يستطيع السفر في سرعة الضوء و يعد اصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات، يعبر عنه بسلاسل من الصفر و الواحدة و الذرات التي تشكل بطبيعة الحال المادة الصلبة مثل الورق و الحبر اللذان يوضعان معا لإعطاء المعنى والقيمة لهذه المادة، أي ان الرقمنة من الناحية العلمية هي نظام الكتروني يكمن بعض الأجهزة من النقاط الصور للمواد المطبوعة واتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها و حتى تغييرها".
- **حسب سعيد يقطين:** الترقيم التناظري النمط بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من أي الورقي إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، هنا يتضح ان ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب".¹

¹ صغانية جهان. (2021-2022). دور رقمنة النظام الضريبي في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر. مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وتجارة دولية. قالمة، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945. ص 22-23.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميله للتحويل الرقمي

المطلب الثاني: خصائص واهداف الرقمنة

أولاً: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونياً متجاورة؛
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة وإمكانية الوصول إليها بسهولة؛
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى؛
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- **اللاتزامية:** وتعني استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت؛
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله؛
- **قابلية التحرك والحركة:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماته أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال الهاتف النقال؛
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة الموسوعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- **الاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.¹

ثانياً: أهداف الرقمنة:

وهي عدة أهداف تتوزع على مستويات التالية:

- الحفظ: حيث ان الوسائط الرقمية تعد اقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة اخطار؛
- التخزين: اما بخصوص التخزين فان قرص مضغوط يمكنه تخزين الالف من الصفحات، فما بالك بقرص رقمي؛
- الاقتسام: من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت؛
- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث انه عندما تحول المواد المكتبية والوثائق الى شكل رقمي يمكن للمرء، استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.
- توصيل المعلومات للمستفيدين دون التدخل البشري؛
- الربح المادي: من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزة او اتاحته على شبكة، ولا يقصد بالربح هنا الايجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان استمرارية العمليات.²

المطلب الثالث: نماذج ومبادئ الرقمنة

أولاً: نماذج الرقمنة:

للقمنة عدة نماذج نذكرها فيما يلي:

- النموذج الفني: حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية الى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك الى ارتفاع نسبة المقولة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات؛

¹ نفس المرجع السابق. صعاينة جهان، (2021-2022). ص 23-24.
² أرفيس سمية وقيمر شيماء (2020-2021). دور الرقمنة في تخفيض التكاليف في مؤسسة التعليم العالي-دراسة حالة جامعة المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي. المسيلة، الجزائر. ص15.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميله للتحويل الرقمي

- **النموذج السلوكي:** وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية الى منظمة رقمية؛
- **النموذج الفني الاجتماع:** حيث يؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على استراتيجية الاعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحسابات وقاعدة البيانات والاتصال؛
- **نموذج المشاركة في المعلومات:** يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية او الدولية او بالاعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالتوفير؛
- **نموذج تحويل القوي التنافسية:** يعتمد على بناء نظم معلومات متكاملة لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى الى تعظيم نقاط القوي التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البيئة ومواجهة التحديات العالمية والمحلية؛
- **نموذج إدارة الأصول الرقمي:** والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية؛
- **نموذج التحول التدريجي:** يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات للتحويل من النموذج الورقي الى النموذج الرقمي، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية او قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا. ويخضع هذا النموذج لمشكلات تقادم الحسابات وصعوبة تحديث البرمجيات؛
- **نموذج التحول الاستراتيجي:** يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة واعتبارها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم يتم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة ان المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف؛
- **نموذج التحول الديناميكي:** يحقق هذا النموذج الاستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج؛
- **نموذج التنظيم والتطوير:** يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح؛
- **نموذج الأمثالية:** يعتمد هذا النموذج على الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة الى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج على عمليات محاكاة الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن اعلى النتائج مثال ذلك التخصيص العلمي للموارد الرقمية والقضاء على الضياع والاعطال والاحلال الدوري والضيافة المائعة والتطوير المستمر في البرمجيات.
- **نموذج التكلفة والمكاسب:** وتلجأ بعض المؤسسات الى مقارنة تكاليف التحول للمؤسسة الرقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات، حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميله للتحويل الرقمي

- نموذج التحويل المتكامل: ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية والى الربط بين التغيير في منظومة الاعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، وتشمل الحسابات والبرمجيات والشبكات، وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت؛
- نموذج التحويل الاستجاري: وتقوم بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحسابات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على ان خبرة الشركات التكنولوجية وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة؛
- نموذج في المشاركة: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية للحركات ادخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين.¹

ثانيا: مبادئ الرقمنة

من أهم مبادئ الرقمنة نذكر:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين

وهذا الاهتمام بخدمة المواطنين يتطلب خلق بيئة عمل فيها من المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، وإقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج

حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الالكترونية على تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وان تحقق فوائد للجمهور، تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين.

3- سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع

أي اتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية للجميع في المنازل، العمل، المدارس، والمكتبات كل موطن من التواصل.

¹ سمير بن عباس، فؤاد زميت. (2022-2023) دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجبائية نظام جبائتك نموذجا (دراسة تقييمية مركز الضرائب برج بوعريريج. مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر اكايمي في العلوم المالية المحاسبية، تخصص محاسبة و جبابة معمقة. برج بوعريريج: جامعة محمد البشير الابراهيمي. ص 14.

4- تخفيض التكاليف

ان الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي الى تخفيض التكاليف.

5- التغير المستمر

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم انها تسعى بانتظام التحسين واثرء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب الزبائن، او بقصد التفوق في التنافس.

المبحث الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية

لقد قامت السلطات العمومية بجهود ملموسة نحو تعزيز الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمات العامة، خاصة في قطاع الضرائب، هذه الخطوة تعكس التزامها بتحقيق التقدم في العصرنة وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

المطلب الاول: تعريف الرقمنة الجبائية وخصائصها

أولاً: تعريف الرقمنة الجبائية

تعرف رقمنة الإدارة الجبائية على انها "عملية تحويل الاعمال والخدمات الإدارية التقليدية الى اعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق، ومن هنا نقول ان رقمنة الإدارة الضريبية تتمثل في استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من اجل تسهيل المعاملات الإدارية من اجل تسهيل المعاملات الإدارية وتوفير الوقت والجهد.¹

وتعرف كذلك على انها "استبدال التعاملات الورقية في ميدان الضرائب بنظام المعلومات إلكتروني ينفذ جميع الوظائف والاعمال الضريبية على الفور وبشكل متسلسل

تعرف على انها" الإطار الذي يتم من خلاله تنسيق ومزج الموارد المادية والمالية والبشرية لتحويل البيانات والمعطيات الجبائية، والتي تحول مدخلات نظام المعلومات الجبائي الى مخرجات، وهي المعلومة الجبائية لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة الجبائية".²

وتعرف كذلك على انها "تبني تكنولوجيا الاعلام والاتصال في النظام الضريبي الجزائري، وتحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الالي، من خلال تحديث هذا النظام في صورة إقرار الوثائق والعقود الالكترونية، ونظام المراجعة الالكترونية".³

¹ لطفي بن شيخ، مداخلة بعنوان: متطلبات تطبيق الرقمنة وتحدياتها في الإدارة الضريبية، الملتقى الوطني تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، ص4.

² بن عمارة منصور، جلاية علي، مداخلة بعنوان: البات الرقمنة المستحدثة بالإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر-دراسة حالة مركز الضرائب بولاية قالمة، الملتقى الوطني حول تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش و التهرب الضريبي، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023، ص8.

³ مشفق الحسين، بشيش عبد المالك، مداخلة بعنوان متطلبات التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر لمواجهة مظاهر التهرب الضريبي، الملتقى الوطني حول: تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش و التهرب الضريبي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023، ص9

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميله للتحويل الرقمي

ثانيا: خصائص الرقمنة الجبائية

- **الحفظ:** تعد الوسائط الرقمية اقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لمجموعة من المخاطر.
- **الاقسام (المشاركة):** حيث اتاحت الرقمنة للعديد من الأشخاص عرض نفس المستندات في الوقت نفسه وذلك عبر شبكة الانترنت.
- **تخزين واسترجاع الوثائق الالكترونية:** القدرة على تخزين واسترجاع الوثائق الضريبية بشكل الكتروني.
- **التحقق التلقائي من البيانات:** استخدام أنظمة التحقق التلقائي لتقليل الأخطاء في البيانات.
- **السرية والخصوصية للمعلومات والبيانات الجبائية المهمة** بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات.
- **عدم التقليد بالزمان والمكان.**
- **إدارة بلا ورق.**¹

المطلب الثاني: اهداف الرقمنة الجبائية

تتمثل أهداف رقمنة الإدارة الجبائية في:

- تخفيف وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية؛
- اعلام المكلفين بالضريبة بحقوقهم وواجباتهم في مجال الجبائية؛
- تحسين مختلف النصوص القانونية والتنظيمية وتوفير معلومات عبر بوابة الكترونية؛
- حصر المجتمع الضريبي، وإمكانية تتبع المكلفين بالضريبة؛
- المساهمة الفعالة في الحد من التهرب الضريبي عن طريق تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف المصالح والإدارات ذات الصلة محليا وخارجيا مع الدول في ظل الاتفاقيات الجبائية؛
- التبادل السريع للمعلومات ما بين المصالح الضريبية والمصالح الأخرى ذات الصلة؛
- محاربة الاقتصاد الموازي وغير قانوني، ومكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها؛
- تسهيل عملية ولوج المكلفين بالضريبة الى حسابهم الجبائي، من خلال شهادات الولوج والمراقبة؛
- العمل على بناء منظومة خالية من الأخطاء والازدواج الضريبي²؛
- تعزيز الأمان، حماية البيانات الضرائب؛
- الشفافية والمساءلة، زيادة الشفافية في النظام الضريبي وتعزيز المسائلة؛

¹ بن عمارة منصور، جلابة علي، مرجع سابق، ص08.

² لطفي بن شيخ، مرجع سابق، ص 5-6.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

- العمل على بناء منظومة خالية من الأخطاء والازدواج الضريبي.

المطلب الثالث: إجراءات التحول من الإدارة الجبائية التقليدية الى الإدارة الجبائية الالكترونية (الرقمية):

باشرت الإدارة الضريبية إصلاحات جوهرية ترمي الى التحول من أسلوب التسيير التقليدي الى أسلوب التسيير الإلكتروني، وتمثلت الإجراءات المتبعة للوصول الى الكترونية على وجه الخصوص الخطوات التالية¹:

أولاً: تعميم تقنية الربط عن بعد بالانترنت والانترنت بين مصالح الإدارة الجبائية نفسها، رامية لتعزيز التعاون والتنسيق بين هذه المصالح وسهولة الوصول الى المعلومات الضرورية من طرف مصالح الإدارة الجبائية كل حسب اختصاصه.

ثانياً: انشاء موقع الكتروني للمديرية العامة للضرائب، وهو بمثابة نافذة للمعلومات الجبائية من منشورات جبائية، تصريحات جبائية، قوانين ومجلات، الخ، والتفاعل مع مستخدمي الانترنت ونقل انشغالاتهم.

ثالثاً: اعتماد تقنية جديدة للحصول على التعريف الجبائي عن طريق ارسال طلب الترقيم من طرف مكلف بالضريبة عبر البريد الالكتروني للإدارة الضريبية، مما يسهل على المكلف بالضريبة سرعة التعرف والحصول على هذا الرقم عن طريق الموقع الالكتروني، وفي هذا الصدد قامت المديرية العامة للضرائب بوضع تحت تصرف المكلفين بالضريبة (اشخاص طبيعيين او معنويين) خدمة عبر الانترنت تتيح لهم تقديم طلب الرقيم الجبائي عبر الانترنت من خلال العنوان الالكتروني التالي: WWW.mfdji.dz

رابعاً: وضع نظام التصريح عن بعد في سياق الإدارة الرقمية لخدمة المكلفين بالضريبة كخطوة تجريبية بالنسبة للمؤسسات والشركات التابعة لمديرية المؤسسات، حيث سمحت للمكلفين بالضريبة إمكانية اكتتاب تصريحاتهم الجبائية عبر الانترنت عبر موقع "جبائتك" التي تم تصميمه لهذا الغرض.

خامساً: إضفاء الصفة غير المادية على الملف الجبائي للمكلف بالضريبة للقضاء على النظام التقليدي القائم على المستندات الورقية لتسهيل تسيير الملف الجبائي للمكلف في جميع مراحل الاخضاع الضريبي من تأسيس للضريبة الى الفحص، الى التحصيل الضريبي.

¹ صبرينة حذيري، عمر جنيبة، مداخلة بعنوان: نظام المعلومات الجبائي جبائتك رهان لعصرنة الإدارة الجبائية وقمع التهرب الضريبي، الملتقى الوطني حول : تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش و التهرب الضريبي مبادرات و تحديات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023، ص13-14.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

سادسا: اعتماد طريقة الحصول على المستخرج الضريبي باستعمال تقنية الانترنت، او ما يعرف بالمستخرج الضريبي الالكتروني، فيكفي ان يقوم المكلف بالضريبة بإدخال المعلومات والبيانات الخاصة به على الموقع الالكتروني لإدارة الضرائب للحصول على المستخرج الضريبي الخاص به، ويهدف المشرع وراء ذلك الى إضفاء الطابع الغير مادي لمستخرج الجدول الضريبي.

سابعا: التحول التدريجي نحو إرساء قواعد الفحص الضريبي الالكتروني في إطار الاستراتيجية الجديدة للفحص التي تسعى السلطات الى تجسيدها لتطوير اليات الفحص وتكييفه مع الرهانات الجديدة المتمثلة في التجارة الالكترونية، واعتماد العديد من الشركات والمؤسسات لنظام المحاسبة والفوترة الالكترونية.

المبحث الثالث: نموذج نضج التحويل الرقمي

يساعد نموذج النضج الإدارات على تقييم مستويات نضجها في الوقت الراهن، ونوع العمليات والنتائج العامة التي تحتاج لدراستها والتركيز عليها من أجل تحسين هذه المستويات. وعلاوة على ذلك فإن السماح للإدارات بمقارنة مستوياتها مع مستويات نظيرتها.

المطلب الأول: مستويات النضج

يحدد النموذج خمسة مستويات من النضج، ويرجع السبب وراء اختيار خمسة مستويات إلى الحرص على مساعدة الإدارات لتقديم مستويات نضجها الحالية بسهولة أكبر من خلال تزويدها لعوامل تتميز بوضوحها ضمن التوصيات الخاصة بمستويات النضج وهذه المستويات الخمس تشمل:

- **ناشئة:** هذه المستويات تمثل الإدارة الضريبية الصاعدة التي بلغت درجة معينة من التطور، ولا يزال بوسها احراز تقدم أكبر في مجال الرقمنة، تركز الاوصاف المحددة وهذا المستوى على الأوضاع والحقائق الزاهنة بدلا من غير المتاحة، مع مراعاة نواحي القصور المحتملة.
- **متجددة:** هذه المستويات تمثل الإدارات الضريبية التي أجرت أو تعمل حاليا على ادخال إصلاحات في مجال التحويل الرقمي كجزء من جهودها لإبراز تقدم لبلوغ المستوى المتوسط للإدارات الضريبية المتقدمة.
- **قائمة:** هذه المستويات تمثل نقطة التجمع المحتملة للعديد من الإدارات الضريبية المتقدمة، مثل إدارات الدول الأعضاء في منتدى إدارة الضريبة.
- **ريادية:** هذه المستويات تمثل المخرجات الرائدة أو المبتكرة التي يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر من خلال إجراءات تتخذها الإدارة الضريبية بالتعاون مع بعض الجهات المعنية.
- **تطلعية:** هذه المستويات تهدف على البحث في النتائج المستقبلية التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد للوصول إلى نظام إدارة ضريبية أكثر سلاسة وقدرة على الاستجابة مباشرة.¹

¹ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، منتدى حول إدارة الضرائب، سلسلة نموذج جاهزية الإدارة الضريبية، نموذج نضج التحويل الرقمي سبتمبر 2022، ص 7.

المطلب الثاني: مخطط نموذج النضج التحويل الرقمي

يتألف نضج التحويل الرقمي من ستة محاور رئيسية تعكس مجموعة الركائز الأساسية لإدارة الضرائب:

- الهوية الرقمية؛
- نقاط تواصل دافعي الضرائب؛
- إدارة البيانات ومعاييرها؛
- إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها؛
- مجموعة المهارات الجديدة؛
- أطر الحوكمة¹.

المطلب الثالث: استخدام نموذج التحويل الرقمي

صمم نموذج التحويل الرقمي لاستخدامه كأداة للتقييم الذاتي، ولكي يكون التقييم فعالاً يجب أن يكون حيادياً وموضوعياً عند إجرائه وقد اثبتت الخبرة في استخدام النموذج ضرورة مراعاة الاعتبارات الرئيسة التالية في مناقشة التقييم الذاتي:

- يجب تخصيص الوقت الكافي لمناقشة التقييم الذاتي؛
- في الوضع المثالي، يجب أن يتضمن التقييم الذاتي مشاركة مجموعة من الموظفين المكلفين بمسؤوليات متعلقة بالتحويل الرقمي من كافة الرتب والوظائف كما يجب إيلاء العناية اللازمة لضمان إجراءات محادثات صريحة ومفتوحة مع تحفيز جميع المشاركين للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم؛
- قد يكون من المفيد الاستعانة بشخص من خارج التسلسل الإداري المعني بمجال التحويل الرقمي لتكليفه بمهمة تسيير المناقشات. يجب أن يكون الشخص مطلعاً على هذا التقرير ويتمتع بالمعرفة اللازمة التي تمكنه من إجراء التقييم الذاتي وفقاً للنموذج ويجب أن يكون الشخص المختار قادراً على البحث في الآراء التي تطرحها مجموعة التقييم الذاتي؛
- يجب التركيز على كيفية الوصول إلى وجهة نظر موحدة عند انقسام الآراء حول تقييم النضج ضمن مجموعة معينة، وقد يلجأ المسير في هذه الحالة إلى مبدأ كسر التعادل؛

¹ مرجع سابق، ص8

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

- الى جانب المسير، ينبغي اشراك موظفين من مختلف وظائف الإدارة الضريبية، ويفضل اختيارهم من المستويات الأعلى نسبيا وذلك للاستعانة بهم في عملية البحث في المعطيات المتاحة وتدقيقها وطرح الرؤى من تجاربهم المختلفة.¹

¹ مرجع سابق، ص 9

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميله للتحويل الرقمي

تمهيد:

بعد تطرقنا للآطار النظري الذي يتمحور حول عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر، والتحول الرقمي للإدارة الجبائية، وكنموذج للدراسة تم اختيار مصلحة من المصالح الجبائية المتنوعة، حيث وقع الاختيار على مديرية الضرائب بولاية ميلة باعتبارها الهيئة الجبائية العليا على مستوى الولاية وتسييط الضوء على متطلبات البحث في المجال التطبيقي الذي اعتمدنا في معالجته على المنهج التحليلي الذي سنكشف من خلاله على مدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحويل الرقمي، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية -ميلة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية ميله

المطلب الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب

في هذا المطلب سنتعرف على المؤسسة المستقبلية، ومتمثلة في مديرية الضرائب لولاية ميله، وذلك من خلال الاطلاع على هيكلها الإداري والتنظيمي. إضافة الى عرض أهدافها الأساسية والمهام المخولة اليها والمديريات الفرعية التابعة لها.

أولاً: تعريف مديرية الضرائب:

المديرية الولائية للضرائب بميلة هي إدارة عمومية غير ممركة تابعة لوزارة المالية _المديرية العامة للضرائب.

ثانياً: نشأة المديرية:

تأسست المديريات الولائية للضرائب ومن بينها مديرية الضرائب لولاية ميله بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 91-60 المؤرخ في 23 فيفري 1991 المتضمن لتنظيم واختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدل والمتمم وتضم هذه المديرية خمس (5) مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية؛
- المديرية الفرعية للتحصيل؛
- المديرية الفرعية للمنازعات؛
- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية؛
- المديرية الفرعية للوسائل.
- بالإضافة الى 11 مفتشية و 9 قباضات.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ميله:

تمت هيكلة المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18/09/2006 والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21/02/2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها مهيكلة على النحو التالي:

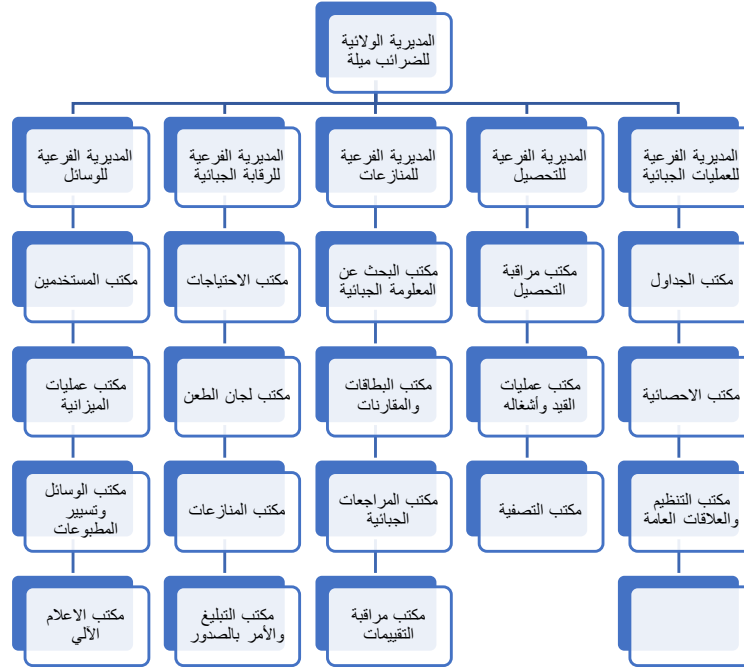
- المديرية الولائية للضرائب؛
- مفتشيات الضرائب؛
- قباضات الضرائب؛

¹ المرسوم التنفيذي رقم 91 60 المؤرخ في 23 فيفري/1991، الجريدة الرسمية، العدد 9، 1991، ص2.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

- مراكز الضرائب؛
- مراكز جوارية للضرائب.

الشكل 1: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب



المطلب الثالث: مهام مديرية الضرائب لولاية ميلة

المديرية الولائية للضرائب لولاية ميلة مقسمة الى خمس (5) مديريات فرعية، لكل مديرية وظائف ومهام تؤديها بانتظام من اجل نجاح سير العمل، وهي كالتالي: ¹

أ. مهام المديرية الفرعية للتحويل: وتكلف بما يلي:

- التكفل بالجدول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها، وكذا التكفل بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم والاتاوة؛
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قباضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات، وكذا التحصيل الجبري للضريبة؛
- التقسيم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها ان تحسن الناتج الجبائي؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 61 الى 64 - من القرار الوزاري المشترك المؤرخ بتاريخ 21-02-2009-الجريدة الرسمية 2009، العدد 20 ص 17-18

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

– مراقبة القبضات ومساعداتها قصد تطهير حسابات قباضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من:

1- مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف ب:

- دفع نشاطات التحصيل؛
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند ارجاع فائض المدفوعات؛
- اعداد عناصر جبائية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

2- مكتب متابعة عمليات القيد واشغاله: ويكلف بضمان:

- متابعة اعمال التأثير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكلف بها؛
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة؛
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام مراقبتها تنفيذها؛
- ضمان إعداد تأشير عمليات القيود عند تسليم الهام بين المحاسبين.

3- مكتب التصفية: ويكلف ب:

- مراقبة التكلف بالجدول العامة وسندات التحصيل او الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الاحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية او الموارد غير الجبائية؛
- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛
- مركز حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقه؛
- التكفل بجدول القبول في الارجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة ذلك.

ب- مهام المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: وتكلف ب:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

إعداد برامج ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها، وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (04) مكاتب تتمثل في: ¹

1- مكتب البحث في المعلومة الجبائية: والذي يعمل في شكل فرق ويكلف ب:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني بوعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها؛
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث، وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيادة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

2- مكتب البطاقات والمقارنات: ويكلف ب:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة؛
- التكفل ببطاقات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- مراقبة واستغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة ومراقبة واستغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

3- مكتب مراجعة الجبائية: الذي يعمل في شكل فرق ويكلف بضمان ما يلي:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة؛
- تسجيل المكلفون بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛
- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية.

4- مكتب مراقبة التقييمات: يعمل في شكل فرق ويكلف ب:

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا،
- المشاركة في استغلال التعيين للمعايير (التطبيق).

ت- مهام المديرية الفرعية للمنازعات:

- معالجة الاحتياجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الاعفائية وتبليغ القرارات المتخذة وأمر بصرف الالغاءات والتخفيضات الممنوحة؛
- معالجة طلبات الاسترجاع والدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛
- تشكيل ملفات إيداع التنظيمات أو طعون الاستئناف والدفع امام هيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارية الجبائية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 61 إلى 64 - من القرار الوزاري المشترك المؤرخ بتاريخ 21-02-2009-الجريدة الرسمية 2009، العدد 20 ص 17-18

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

وتتكون هذه المديرية من أربعة (04) مكاتب:¹

1- مكتب الاحتجاجات: ويكلف ب:

- استلام ودراسة الطعون الهادفة سواء ارجاع الحقوق وإلغاء القرارات الملاحقة او الى المطالبة بأشياء محجوزة؛

- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

2- مكتب لجنة الطعن: ويكلف ب:

- دراسة الاحتجاجات او الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالح والطعن النزاعي او الافاعي؛

- تلقي الطلبات التي يقدم بها قابضو الضرائب الرامية الى التصريح بعدم إمكانية التحصيل او اخلاء المسؤولية او ارجاع دفع أقساط ضريبة او رسوم او حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

3- مكتب المنازعات القضائية: ويكلف ب:

- اعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة؛

- الدفع امام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض الضريبة.

4- مكتب التبليغ والامر بالصرف: ويكلف ب:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛

- الامر بصرف الالغاءات والتخفيضات الممنوحة مع اعداد الشهادات الخاصة بذلك.

ث- مهام المديرية الفرعية للوسائل: تكلف ب:²

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛

- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها، وكذا السهر على إبقاء المنشأة التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل عام.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (04) مكاتب:

1- مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف ب:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية؛

¹ المادة 69 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-02-2009-الجريدة الرسمية-2009 العدد 20 ص 18

² المادة 79 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-02-2009-الجريدة الرسمية-2009 العدد 20 ص 19

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

- انجاز أماكن ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية في حالة التشغيل.

2- مكتب عمليات الميزانية: يكلف ب:

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ عمليات الميزانية؛
- تحرير امر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول به؛
- تحرير امر بصرف فوائد المدفوعات الناتجة عن استعمار شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجود في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب؛
- الاعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

3- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والارشيف: تكلف ب:

- تسيير الوسائل المنقولة وكذا مخزن وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب؛
- تنفيذ تدابير المشروع فيها من اجل ضمان امن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع اعداد تقارير دورية عن ذلك .

4- مكتب الاعلام الالي:

- التنسيق في مجال الاعلام الالي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي؛
- المحافظة على شغل للمنشأة التحتية التكنولوجية ومردوده.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: الإجراءات الأولية:

1- الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

ونعني بأداة جمع البيانات الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والوقت المسموح به والامكانيات المتاحة ارتأينا ان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة هي (الاستمارة)، ويقصد بالاستمارة (الاستبيان) مجموعة من الأسئلة او الجمل الخبرية التي يقوم المبحوث الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث العلمي و عليه فقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان ليتم توجيهه الى أعوان العاملين في مديرية الضرائب -ميلة- للوقوف على مدى جاهزية مديرية الضرائب للتحويل الرقمي.

ولقد تم بدء وتطوير الاستمارة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة ضوء نموذج النضج للتحويل الرقمي، كما تم الاستعانة بآراء بعض أعوان الضرائب، وقد تم تقسيم الاستبيان الى أربعة (04) محاور بالشكل التالي:

- **المحور الأول:** يتكون من المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدارسة ويحتوي على (04) أسئلة تمثلت في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة.
- **المحور الثاني:** يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه جاهزية التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية ويتكون من (15) عبارة.
- **المحور الثالث:** يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه الثقافة التنظيمية ودورها في إنجاح التحويل الرقمي ويتكون من (06) عبارات.
- **المحور الرابع:** يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توفر البنية التحتية الرقمية ويتكون من (06) عبارات.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من أعوان مديرية الضرائب لولاية ميلة ومن اجل القيام بالدراسة الميدانية تم أخذ عينة قصدية عددها 68 عون مقسم الى مفتشية الضرائب وقباضات ومصلحة الرقابة الجبائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

وقد تم توزيع الاستبيان عليهم كالتالي:

الجدول (01): توزيع الاستبيان

التوزيع	مفتشية الضرائب			قبضة الضرائب		الرقابة الجبائية
	ميلة	رجاص	فرجيوة	ميلة	رجاص	ميلة
68	20	8	8	10	10	10

تم استرجاع 68 استبيان صالح للتحليل أي بنسبة 100%

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءها، ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة ذات الدلالات ومعنى تدعيم موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات ثم تفرغها وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اخبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له "spss22" وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطة الحسابية و الانحرافات المعيارية....الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، والتباين الأحادي، و ذلك لتحليل بيانات الاستمارة و الحصول على مخرجات لجميع فقراتها و معرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاو الاستبيان المختلفة، للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الاساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفراد العينة عبارات محاور الاستمارة.
- **المتوسط الحسابي:** ويعتبر المتوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة ومدى أهميتها بالنسبة لهم.
- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس ومعرفة مدى انحراف وتشتت إجابات الأفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة أو فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.
- **تحليل الانحدار البسيط:** لاختبار الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة.
- **تحليل الانحدار المتعدد:** لاختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

ثانيا: اختيار بيانات الدراسة

من اجل اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة الاختبارات التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- اختبار ألفا كروباچ: وذلك لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

ثالثا: اختيار مقياس أداة الدراسة

لقد تم اختيار مقياس ليكارت likertscole الخماسي كمقياس الأداة الدراسة، والسبب في ذلك يرجع الى انه من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي، كما يوضحه الجدول رقم(02):

الجدول رقم (02): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

ومن اجل تحديد فترة مقياس ريكارت الخماسي الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين اعلى درجة بالمقياس ($5-1=4$)، ثم تم تقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول علو طول الفترة أي ($4/5=0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل في المقياس (وهو الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا يتم إضافة طول الفترة (0.8)، للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول رقم (03) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

الجدول رقم (03): اطوال فترات المقياس

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفترة	(1.8- 1)	(1.8- 2.6)	(2.6 - 3.4)	(3.4 - 4.2)	(4.2 - 5.0)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي والذي نقصد به مدى ارتباط بين كل فقرة والمحاور المرتبطة بينها، حيث تم حساب معامل الارتباط وذلك لمعرفة درجة الارتباط بين الفقرات والمحاور، كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول

العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
.928	.378	.031	.095	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22 (مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

بين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح من خلاله ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.67 و 0.82 وجميع العبارات دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المحور الأول لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05): معامل بيرسون لعبارات المحور الثاني

العبارة 15	العبارة 14	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	العبارة 9	العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6	العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	المحور الثاني
.601	.645	.767	.820	.737	.686	.783	.747	.729	.744	.752	.740	.690	.751	.568	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22 (مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

بين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح من خلاله ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.568 و 0.820 وجميع العبارات دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المحور الثاني لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث

العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	المحور الثالث
.496	.680	.652	.225	.396	.543	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22 (مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

بين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح من خلاله ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.225 و 0.680 وجميع العبارات دالة عند مستوى

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المحور الثالث لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(07): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع

العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	المحور الرابع
.668	.699	.627	.555	.304	.558	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22 (مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

بين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح من خلاله ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.304 و 0.699 وجميع العبارات دالة عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر المحور الرابع لما وضع لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة فيها لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ان ثبات الاستمارة يعنى استقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة المبحوثة عدة مرات وخلال فترة زمنية معينة. وقد تم تحقق من ثبات استمارة من خلال استعمال طريقة ألفا كرونباخ، حيث كلما كان هذا المعامل يساوي 0.67 فأكبر كلما دل على الثبات، وقد اسفرت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة في النتائج التي يلخصها الجدول ادناه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

الجدول رقم (08): قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات

اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الدرجة الكلية	0.791

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وتفوق (0.67)، حيث نجد ان قيمة معامل الثبات للمتغير (0.791) هي قيمة الثبات المرتفعة كما انها اعلى بكثير من نسبة القبول، وهو ما يشير الى صدق النتائج التي تفسر عنها هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة الى المحاور سيتم التطرق ضمن هذا المبحث الى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم التوصل اليها من خلال البرنامج الاحصائي (spss22) وفي الأخير سيتم اختيار الفرضيات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية للأعوان العاملين بمديرية الضرائب _ميلة_ والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة)، وعليه يتم ضمن هذا المطلب وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الاستمارة ونتائج spss22 اعتمادا على الجداول للتكرارات والنسب المئوية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	19	27.9%
انثى	49	72.1%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتضح لنا ان نسبة 27.9% من عينة الدراسة هم فئة الذكور بمجموع 19 موظف وأن نسبة 72.1% من عينة الدراسة هم فئة الإناث بمجموع 49 موظفات وعليه نستدل الى أن أكثر من نصف الموظفين العاملين في مديرية الضرائب لولاية ميلة هم فئة الإناث وهو ما يعكس الطابع الأنثوي الذي غلب على افراد عينة الدراسة.

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	%النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	0	00
30_40 سنة	23	33.8%
41_50 سنة	35	51.5%
أكثر من 50 سنة	10	14.7%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

يتضح من خلال الجدول ان لا يوجد موظفين تقل أعمارهم عن 30 سنة في حين يوجد 23 من افراد عينة الدراسة والذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة يمثلون نسبة 33.8% من اجمالي العينة، لتليها ما نسبة 51.5% من افراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 41 الى 50 سنة ثم تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 14.7% وهذا يدل على أن مديرية الضرائب يولي اهتمامه للفئة الشبابية في شغل المناصب لأن لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	%النسبة المئوية
ثانوي	20	29.4%
جامعي	47	69.1%
دكتوراه	1	1.5%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 47 فرد من مجموع افراد العينة يمثلون نسبة 69.1% هم في المستوى الجامعي وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر من بين مستويات التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى الثانوي مثلوا نسبة 29.4% من إجمالي العينة بما يعادل 20 فرد، اما بنسبة 1.5% من عينة الدراسة مستواه دكتوراه بمعدل فرد واحد، و بالتالي نستدل الى أن أكثر من 69.1% من الموظفين العاملين في مديرية الضرائب محل الدراسة يتمتعون بمستوى علمي وتكويني عالي و هذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية للمستوى العلمي بسبب طبيعة العمل.

الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية%
مراقب جبائي	7	10.3%
مفتش	6	8.8%
مفتش رئيسي	20	29.4%
مفتش مركزي	12	17.6%
عون معاينة	2	2.9%
رتبة أخرى	21	30.9%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 21 من أفراد عينة الدراسة وبنسبة 30.9% من اجمالي العينة يندرجون تحت مسمى رتبة أخرى، وهي تمثل النسبة الكبرى ضمن عينة الدراسة، تليها فئة مفتش رئيسي بنسبة قدرت ب 29.4% من مجموع افراد العينة تأتي بعدها فئة مفتش مركزي بنسبة 17.6% ثم تليها فئة مراقب جبائي بنسبة 10.3% وفئة مفتش قدرت نسبته ب 8.8% وفئة عون معاينة قدرت نسبته ب 2.9%، وعليه نستدل أن أكثر أفراد عينة الدراسة الذين تم استجوابهم لهم علاقة مباشرة بإدارة الضرائب.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمحور جاهزية التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية

الجدول رقم (13): استجابات افراد عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
رقمنة الادارة الجبائية تساهم في انجاز مختلف الخدمات بسرعة أكبر.	4.382	.9300	مرتفعة
تساعد رقمنة الادارة الجبائية على انشاء منصات تواصل بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالإدارة الجبائية.	4.426	.8160	مرتفعة
التحول الرقمي في الادارة الجبائية ساهم في تحقيق لفعالية فيها.	3.911	1.061	مرتفعة
توجد شبكة رقمية تربط بين جميع المصالح الجبائية.	3.308	1.416	مرتفعة
رقمنة الادارة الجبائية تقلل من تكاليف التي تتحملها الادارة الجبائية في اداء وظائفها.	4.102	1.067	مرتفعة
رقمنة الادارة الجبائية تساهم في ربط مختلف المصالح الجبائية وتحويل المعلومات بسلاسة وسرعة.	4.250	.8530	مرتفعة
تعتمد الادارة الجبائية على برامج رقمية لتسيير الملفات الجبائية.	3.647	1.243	مرتفعة
استخدام الانظمة الرقمية قلل من حجم الورقيات.	3.705	1.270	مرتفعة
رقمنة الادارة الجبائية تشمل كافة المصالح والوظائف داخل الإدارة	3.514	51.27	مرتفعة
الادارة الجبائية شرعت فعليا في تنفيذ مشاريع التحويل الرقمي.	3.852	1.123	مرتفعة
التحول الرقمي يعتبر اولوية استراتيجية في الادارة الجبائية.	4.176	.9610	مرتفعة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

مرتفعة	1.147	3.764	الرقمنة قللت من الاجراءات البيروقراطية داخل الادارة الجبائية.
مرتفعة	1.214	3.455	يتم التواصل مع مواطنين الملزمين بالضريبة عبر منصات رقمية.
مرتفعة	1.118	3.867	رقمنة الادارة الجبائية ساعدت في تقليص الاخطاء البشرية في معالجة الملفات.
مرتفعة	.8870	4.441	التحول الرقمي أصبح ضرورة وليس خيارا داخل الادارة الجبائية.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.30 و 4.42 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاه المرتفع، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 1.06 و 1.27 وهي تشير بذلك الى عدم وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية وقد سجلت العبارة المسماة ب " التحول الرقمي أصبح ضرورة وليس خيارا داخل الادارة الجبائية " بأعلى متوسط حسابي باتجاه مرتفع مما يدل على العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة ب " توجد شبكة رقمية تربط بين جميع المصالح الجبائية." أدنى متوسط حسابي مما يدل على ان العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية ودورها في إنجاح التحول الرقمي

الجدول رقم(14): استجابات افراد عينة الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الموظفون يتقبلون بسهولة استخدام التكنولوجيا الجديدة	2.117	0.938	مرتفعة
هل يساهم المناخ التنظيمي الحالي في تسهيل التحول الرقمي	2.073	0.759	متوسط
هل تعتمد الادارة اساليب تسخير حديثة تتماشى من التحول الرقمي	2.132	1.214	متوسط
هل توفر الادارة فرص تدريب وتأهيل تخص التحول الرقمي	2.176	0.645	متوسط
هل يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي	1.808	0.950	مرتفعة
هل تشجع القيادة الادارية على استخدام الادوات الرقمية الحديثة	1.779	1.051	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين 1.77 و 2.17 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاه المرتفع، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 1.05 و 1.21 وهي تشير بذلك الى عدم وجود تشتت

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية وقد سجلت العبارتان 2 و 4 اقل انحراف معياري بقيمة 0.645 و 0.759 مما يدل على انهما العبارتين الأكثر اتفاقا عليهما بين افراد العينة.

ثالثا: التحليل الوصفي لمحور مدى توفر البنية التحتية الرقمية

الجدول رقم(16): استجابات افراد عينة الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
هل تتوفر الادارة على اجهزة حاسوب حديثة ومناسبة للعمل الرقمي	2.308	0.738	مرتفعة
هل الادارة تستعمل برمجيات متطورة في تسيير المهام الجبائية	2.073	0.759	متوسط
البنية التحتية الرقمية الحالية قادرة على استيعاب مشروع التحويل الرقمي	2.264	0.682	متوسط
هل تمتلك الادارة انظمة معلوماتية متطورة لدعم رقمنة الادارة الجبائية	2.147	0.717	متوسط
هل تستخدم الادارة الجبائية تقنيات الذكاء الاصطناعي او التحليل الضريبي المتقدم في عملياتها	2.014	0.404	متوسط
هل لدى الادارة الجبائية خطة واضحة لرقمنة ادراتها لتشمل البنية التحتية الرقمية	1.955	0.854	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين 1.955 و 2.30 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاه المرتفع، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0.71 و 0.85 وهي تشير بذلك الى عدم وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية وقد سجلت العبارتان 3 و 5 اقل انحراف معياري بقيمة 0.68 و 0.40 مما يدل على انهما العبارتين الأكثر اتفاقا عليهما بين افراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان التحويل الرقمي ساهم على تحقيق الفعالية في الإدارة

الجبائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان التحويل الرقمي ساهم على تحقيق الفعالية في الإدارة

الجبائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لأثر التحويل الرقمي ساهم على تحقيق الفعالية في

الإدارة الجبائية

المتغير	معامل الانحدار B	القيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ⁱ	مستوى الدلالة Sig
التحويل الرقمي ساهم على تحقيق الفعالية في الإدارة الجبائية	8.372	9.236	000.	85.311	0.751	0.564	000.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 $\alpha \leq$ ان التحويل الرقمي ساهم على تحقيق الفعالية في الإدارة الجبائية، حسب اراء العينة محل الدراسة وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 85.311 وهي اكبر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 9.236 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ونلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.751 ومعامل التحديد البالغ 0.564 أي ان توجد علاقة على ان جاهزية التحويل الرقمي ساهم في تحقيق الفاعلية في الإدارة الجبائية. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H0 التي نص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية البديلة H1 الي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الثانية:

H0 : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على اعتماد الإدارة الجبائية لبرامج رقمية لتسيير

ملفاتها الجبائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

H1 : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على اعتماد الإدارة الجبائية لبرامج رقمية لتسيير

ملفاتها الجبائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار لأثر اعتماد الادارة الجبائية على برامج رقمية لتسيير

الملفات الجبائية

المتغير	معامل الانحدار B	القيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ⁱⁱ	مستوى الدلالة Sig
اعتماد الادارة الجبائية على برامج رقمية لتسيير الملفات الجبائية	6.939	8.650	000.	74.824	0.729	0.531.	000.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 $\alpha \leq$ ، اعتماد الادارة الجبائية على برامج رقمية لتسيير الملفات الجبائية حسب اراء العينة محل الدراسة وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 74.824 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 8.650 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ونلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.729 ومعامل التحديد البالغ 0.531 أي ان توجد علاقة على اعتماد الادارة الجبائية على برامج رقمية لتسيير الملفات الجبائية. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H0 التي نص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية البديلة H1 الي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الثالثة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود تواصل ما بين أعوان الإدارة الجبائية والمكلفين

بالضريبة عن طريق منصة رقمية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود تواصل ما بين أعوان الإدارة الجبائية والمكلفين

بالضريبة عن طريق منصة رقمية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار لأثر وجود تواصل ما بين أعوان الإدارة الجبائية

والمكلفين بالضريبة عن طريق منصة رقمية

المتغير	معامل الانحدار B	القيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig
وجود تواصل ما بين أعوان الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة عن طريق منصة رقمية	7.474	9.718	0.000	94.432	0.767	0.589	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 $\alpha \leq$ ، وجود تواصل ما بين أعوان الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة عن طريق منصة رقمية حسب اراء العينة محل الدراسة وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 94.432 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضا قيمة t البالغة 9.718 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ونلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.767 ومعامل التحديد البالغ 0.589 أي ان توجد علاقة على وجود تواصل ما بين أعوان الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة عن طريق منصة رقمية. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H_0 التي نص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية البديلة H_1 الي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام الجبائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام الجبائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لأثر ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام

الجبائية

المتغير	معامل الانحدار B	القيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig
ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام الجبائية	2.257	7.948	0.000	63.175	0.699	0.489	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 $\alpha \leq$ ، على ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام الجبائية حسب اراء العينة محل الدراسة وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 63.175 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 7.948 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ونلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.699 ومعامل التحديد البالغ 0.489 أي ان توجد علاقة على ان الإدارة تستعمل برمجيات متطورة لتسيير المهام الجبائية. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H0 التي نص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

خاتمة

في ختام هذا البحث، توصلنا الى ان التحول الرقمي في الإدارة الجبائية يعد ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الكفاءة والشفافية في التسيير الجبائي. من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، تبين ان هناك جهود مبذولة في هذا الاتجاه، من حيث تحديث البنية التحتية الرقمية او تطوير مهارات بشرية، الا ان هناك أيضا جملة من التحديات التي لاتزال تعرقل هذا المسار، على غرار نقص التكوين، ضعف التنسيق بين المصالح، وغياب استراتيجية رقمية شاملة وواضحة.

ولقد أصبحت الرقمنة خيارا استراتيجيا لا مفر منه في مسار اصلاح الإدارة العمومية، لما له من دور كبير في تحسين الفعالية والشفافية وتسهيل الخدمات العمومية. وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتقييم مدى جاهزية الإدارة الجبائية الجزائرية باعتبارها من القطاعات الحيوية لمواكبة هذا التحول الرقمي. وقد أظهر التقييم ان جاهزية الإدارة الرقمية لا تقتصر فقط على توفر الأدوات التقنية، بل تشمل أيضا الجوانب التنظيمية، القانونية، والبشرية، وهو ما يتطلب مقاربة شاملة ومندمجة. وبالتالي فإن نجاح التحول الرقمي في الإدارة الجبائية مرهون بتوفير إرادة سياسية قوية، تمويل كاف، وتكوين مستمر للإطارات والموظفين.

النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج

- توفر الوعي بأهمية الرقمنة حيث أظهرت إجابات غالبية الموظفين إدراكا واضحا لأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء وتسهيل الإجراءات الجبائية؛
- ضعف تكوين الموارد البشرية حيث بينت الدراسة ان العديد من الموظفين لم يتلقوا تكوينا كافيا في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يشكل عائقا امام تطبيق الأنظمة الرقمية بكفاءة؛
- غياب استراتيجية رقمية واضحة حيث أظهرت النتائج ان اغلب العاملين لا يملكون تصورا دقيقا لمراحل التحول الرقمي ولا عن خطة رسمية معتمدة من الإدارة في هذا المجال؛
- ضعف التنسيق الرقمي مع المتعاملين حيث لا تزال العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة تعتمد بشكل كبير على الطرق التقليدية، مع بطء في استخدام المنصات الرقمية.

ثانيا: التوصيات

- اعداد خطة رقمية وطنية خاصة بالإدارة الجبائية، تتضمن أهدافا واضحة، مراحل دقيقة، وجدولة زمنية مدروسة لتطبيق التحويل الرقمي بشكل تدريجي وفعال؛
- تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية على مستوى جميع المديریات، لا سيما في المناطق الداخلية، لضمان عدالة رقمية في الوصول الى الخدمات واستعمال الأدوات التقنية؛
- انشاء منصات تفاعلية رقمية تسمح للمكلفين بالضريبة بإنجاز من جهة، ومع الإدارات الأخرى (كالمارك، السجل التجاري، الخزينة) من جهة ثانية، التكامل وتبادل البيانات بشكل آمن وسريع؛
- متابعة دورية لنموذج النضج الرقمي داخل الإدارة الجبائية، من خلال مؤشرات أداء قابلة للقياس، تساعد في تقييم التقدم المحقق وتحديد النقاط التي تحتاج الى تطوير.

آفاق الدراسة

- تفتح هذه الدراسة المجال العديد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن ان تتناول موضوع التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية من زوايا أوسع وأكثر تخصصا. ومن بين أبرز الآفاق المقترحة:
- تقييم التجارب الرقمية في إدارات جبائية لدول أخرى في دعم التجربة الجزائرية؛
 - البحث في الابعاد القانونية والأمنية للتحويل الرقمي داخل الإدارة الجبائية.

قائمة المصادر والمراجع

مذكرات وأطروحات:

- أرفيس سمية وقيمر شيماء (2020-2021). دور الرقمنة في تخفيض التكاليف في مؤسسة التعليم العالي-دراسة حالة جامعة المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي. المسيلة، الجزائر.
- سمير بن عباس، فؤاد زميت. (2022-2023) دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجبائية نظام جبايتك نموذجاً (دراسة تقييمية مركز الضرائب برج بوعريريج. مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة و جباية معمقة. برج بوعريريج: جامعة محمد البشير الابراهيمي.
- صعانية جهان. (2021-2022). دور رقمنة النظام الضريبي في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر. مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وتجارة دولية. قالمة، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.

مجلات ومنتديات:

- أحسن، زكي، عماري، سمير، جوان 2020، واقع وافاق عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر، مجلة ارساد الدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد(03)، العدد(01).
- بن عروس حمزة، بوعزة صبرين واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة-بومرداس، المجلد(10)، العدد(01)، سنة 2020.
- بن عمارة منصور، جلاية علي، مداخلة بعنوان: اليات الرقمنة المستحدثة بالإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر-دراسة حالة مركز الضرائب بولاية قالمة، الملتقى الوطني حول تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش و التهرب الضريبي، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023.
- روبة محمد - البشير عبد الكريم، التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر في الإدارة الضريبية مجلة حقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 31(1) جامعة زيان عاشور الجلفة 2007.
- صبرينة حذيري، عمر جنينة، مداخلة بعنوان: نظام المعلومات الجبائي جبايتك رهان لعصرنة الإدارة الجبائية وقمع التهرب الضريبي، الملتقى الوطني حول : تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش و التهرب الضريبي مبادرات و تحديات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023.
- طلحة مختار، رحمانى أحمد، 2019، قياس أثر اصلاح هياكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(04)، العدد(03).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى جاهزية مديرية الضرائب لولاية ميلة للتحويل الرقمي

- عباد سهام الإدارة الضريبية في الجزائر بين الواقع ومتطلبات تفعيل، مجلة الحوكمة، المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المجلد 04، العدد 01، (2022).
- فضيلة خير إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر مركز الضرائب لروبية نموذجاً، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بومرداس(الجزائر)، المجلد: 5 العدد: 2 السنة: 2022
- لطفي بن شيخ، مداخله بعنوان: متطلبات تطبيق الرقمنة وتحدياتها في الإدارة الضريبية، الملتقى الوطني تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر
- مشفق الحسين، بشيش عبد المالك، مداخله بعنوان متطلبات التحويل الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر لمواجهة مظاهرالتهرب الضريبي، الملتقى الوطني حول: تحديث و رقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش و التهرب الضريبي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023.
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، منتدى حول إدارة الضرائب، سلسلة نموذج جاهزية الإدارة الضريبية، نموذج نضح التحويل الرقمي سبتمبر 2022.

مواد ومراسيم:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 61 إلى 64 -من القرار الوزاري المشترك المؤرخ بتاريخ 21-02-2009-الجريدة الرسمية 2009، العدد 20.
- المرسوم التنفيذي رقم 91 60 المؤرخ في 23/ فيفري/ 1991، الجريدة الرسمية، العدد 9، 1991.
- المادة 69 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-02-2009-الجريدة الرسمية-2009 العدد 20.
- المادة 79 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-02-2009-الجريدة الرسمية-2009 العدد 20.
- المواد من 70 إلى 74 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-02-2009-الجريدة الرسمية-2009 العدد 20.

مراجع أجنبية:

- La lette de la DGI. (2014).séminaire sur le système d'information- vers une administration électronique ; bulletin d'information de la DGI N°73 .
- La lettre de DGI. (2013). Le centre proximité des impôts pour une meilleur prise en charge des petits contribuables, bulletin d'information de la DGI N° 71.

الفصل الثاني: التحول الرقمي للإدارة الجبائية
